



## Les Cahiers du Centre de Recherches Historiques

Archives

25 | 2000

Organiser et s'organiser

---

# Introduction

Yves Cohen

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/ccrh/1612>

DOI : 10.4000/ccrh.1612

ISSN : 1760-7906

### Éditeur

Centre de recherches historiques - EHESS

### Édition imprimée

Date de publication : 20 octobre 2000

ISSN : 0990-9141

### Référence électronique

Yves Cohen, « Introduction », *Les Cahiers du Centre de Recherches Historiques* [En ligne], 25 | 2000, mis en ligne le 16 janvier 2009, consulté le 20 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/ccrh/1612> ; DOI : 10.4000/ccrh.1612

---

Ce document a été généré automatiquement le 20 avril 2019.

Article L.111-1 du Code de la propriété intellectuelle.

---

# Introduction

Yves Cohen

---

- 1 Deux jours de rencontre à la Cité des sciences et de l'industrie à l'invitation du Centre de recherche en histoire des sciences et des techniques de la Villette en janvier 2000 sont à l'origine de cette publication. Les journées avaient pour titre : *Le Travail d'organiser et de s'organiser. Recherches sur l'entreprise en histoire, sociologie et gestion*. Un petit groupe de recherche, *Lectures en histoire de l'organisation*, avait mis la rencontre sur pied. Accueilli depuis son démarrage par le Centre de Recherches historiques, il était composé, avant de s'agrandir encore, de sept historiens, de quatre chercheurs en gestion, de deux sociologues et d'un anthropologue, soit huit chercheurs seniors et juniors et six doctorants (Denis Bayart, Kostas Chatzis, Yves Cohen, Pierre-Antoine Dessaux, Nicolas Flamant, Delphine Gardey, Isabel Georges, Eric Godelier, Armand Hatchuel, Odile Join-Lambert, Cedric Lomba, Jean-Philippe Mazaud, Alain Michel, Éric Pezet).
- 2 Travaillant tous sur l'espace de l'entreprise, ces chercheurs d'horizons disciplinaires différents sont réunis par une curiosité commune pour l'histoire que certains poussent jusqu'à en faire leur métier. Il ne s'agit donc pas d'une simple interdiscipline, mais du sentiment partagé que la confrontation avec l'histoire (mais aussi de l'histoire avec les autres disciplines et avec les exigences dont elle est elle-même porteuse en tant que discipline) est un besoin actuel. En commun aussi, un fort goût pour la discussion scientifique. Non pas pour l'accord : il ne s'agit aucunement de faire école ; la mise en lumière de la variété sinon de l'écart de nos démarches et de nos intérêts et leur défense argumentée dans le respect réciproque sont des plaisirs que nous nous offrons. Nous discutons sur les objets communs que sont l'entreprise et l'organisation, sans préjuger d'interrogations renouvelées sur ce qui nous rassemble.
- 3 1. Pour définir le thème de nos journées, nous avons rencontré des problèmes partagés par tout groupe de recherche, surtout lorsqu'il apparaît publiquement : l'accord sur les termes commande l'ensemble du travail commun, même si au bout du compte, le projet initial n'est jamais totalement respecté. Devions-nous parler d'« organisation » ? Mais est-ce bien le terme des acteurs d'aujourd'hui ? « Coordination » ne serait-il pas plus actuel, plus englobant et plus fondamental ? La question a été résolue en parlant d'organisation (ou de coordination) en termes de travail ou d'activité des acteurs. Cela

nous conduisait à poser que nous ne nous intéressions pas seulement aux organisateurs mais aussi aux organisés, les uns et les autres étant par ailleurs sujets au travail de s'organiser eux-mêmes. Cet accord sur l'approche par l'activité a fait prévaloir le terme d'« organiser » sans autre discussion, tandis que nous préférions le terme de « travail » dans le titre pour ne pas nous détacher d'une perspective d'histoire et de sociologie du travail : « le travail d'organiser et de s'organiser ». Dans ce processus, chaque pas nous avait conduits à discuter une question de vive actualité dans les sciences sociales : celle de l'écart entre le vocabulaire des acteurs et celui des chercheurs ; celle de la récurrence des problèmes posés par l'expérience historique ; la question du rapport entre l'effort pour théoriser et la place directrice donnée au matériel empirique ; celle de l'articulation des échelles ; celle enfin de la place de la critique.

- 4 Cette approche par l'activité – mais nous pourrions dire aussi bien par les pratiques ou par le travail, ou par les pratiques de travail, sinon par l'action – permettait de répondre à une insatisfaction devant l'état présent de la recherche historique et sociologique dans nos domaines. L'approche par l'étude des stratégies et des structures dans le sillage d'Alfred Chandler paraît avoir épuisé ses plaisirs si elle est menée sans considération d'autres entrées liées par exemple aux dimensions sociales, aux professions, aux techniques, aux cheminements des multiples logiques simultanées et potentiellement en conflit qui composent les paysages qui nous occupent. Une sociologie aujourd'hui répandue pour laquelle l'entreprise est devenue un donné d'évidence et où domine l'intérêt pour les stratégies et les techniques managériales ne répond plus aux aspirations critiques. De même, la considération des sources comme de simples données à mettre en série sans mise en question a perdu tout son sens et l'exigence se fait enfin pleinement jour d'interroger les documents comme des productions, comme des événements, comme le résultat d'actes d'inscription (graphiques ou autres) dont l'étude matérielle, intellectuelle, sociale fait partie de l'enquête. De leur côté, les chercheurs en gestion qui font de l'histoire une dimension majeure de leur réflexion attendent de leurs partenaires des élaborations auxquelles confronter leurs modèles. Proposer de travailler en partant des pratiques, et non pas des formes organisationnelles, des techniques managériales devenues des boîtes noires, des catégories préétablies, ni des savoirs apparemment solidifiés, permettait à chacun d'entrer dans une démarche de recherche propre à son champ dans le dialogue avec les autres, quoique, comme le lecteur le constatera, les auteurs de ce cahier ne défendent pas tous le même point de vue.
- 5 2. J'aimerais maintenant exprimer un propos un peu plus personnel que celui du présentateur d'un travail de groupe. Il me paraît ainsi qu'en France trop d'historiens ont basculé dans les questions des gestionnaires, au point de faire une histoire gestionnaire de la gestion (la remarque ne s'applique absolument pas à tous les historiens de l'entreprise ou de l'organisation, mais à une tendance dominante<sup>1</sup>). La rencontre entre historiens et gestionnaires a été en fait extrêmement productive au cours des quinze ans et plus parcourus depuis (la remarquable fortune de l'article de Patrick Fridenson de 1989 en témoigne fortement<sup>2</sup>). Cette rencontre correspondait au début des années 1980 à une retrouvaille euphorique de la société (de gauche) avec l'entreprise. Elle a provoqué nombre de travaux de part et d'autre mais elle a pu donner lieu, chez les historiens, à une propension à situer leurs problématiques dans celles des gestionnaires, sinon à leur service, de façon à faire reconnaître l'histoire comme une discipline digne d'entrer dans la panoplie scientifique des managers et de leurs états-majors. Dans le meilleur des cas, les historiens partie prenante de cette rencontre rappelaient modestement qu'il existait

du social ou que les outils de gestion avaient une genèse qui n'était pas marquée du sceau de l'évidence. Les gestionnaires demandaient parfois que les historiens ne fassent pas « fructifier » leur propre discipline mais traitent les problèmes qu'eux, gestionnaires, se posaient. Je prie que l'on ne considère pas ces remarques comme la dénonciation d'un quelconque impérialisme des gestionnaires sur l'histoire. Les gestionnaires n'ont jamais rien désiré ni fait de la sorte. Ils-elles ont posé légitimement des questions aux historiens et à l'histoire et ces questions n'ont pas toujours été instrumentales, loin de là<sup>3</sup>. Ces remarques s'adressent en revanche aux historiens. Elles cherchent à marquer la difficulté persistante, pour eux, de composer un questionnaire de façon autonome, détaché de celui des acteurs, et de dresser le programme d'une « histoire historienne » de la gestion<sup>4</sup>. Il me semble que c'est la tâche devant laquelle nous nous trouvons : suivre les organisateurs et les gestionnaires certes, dans leur langage et leurs catégories mêmes sans doute, mais aussi interroger leurs pratiques à partir d'autres temporalités et d'autres logiques techniques, professionnelles, sociales et de genre<sup>5</sup>, sinon d'autres souffrances ; sortir décidément des histoires catégorielles au profit de l'étude d'expériences historiques ; dresser la confrontation socio-politique des normes comme l'habitude s'en est perdue depuis les remarquables travaux de David Montgomery dans les années 1970, peut-être parce que l'objet glissait vers le xx<sup>e</sup> siècle au cours duquel la production des normes a changé (production prise en charge tant du côté patronal et étatique que du côté salarié non plus par des politiques d'action directe mais par des organisations porteuses de scientificité et pilotées par des intermédiaires distants)<sup>6</sup> ; spécifier une époque, un long xx<sup>e</sup> siècle, où les efforts pour tenir le lien social se sont concentrés dans l'entreprise de production ; bref développer des cadres analytiques propres qui conviennent à tous les modes d'action et à chacun dans leur matérialité et leurs formes, leurs savoirs et leurs discours, leurs relations et leurs conflits et sur lesquels appuyer le tableau historique.

- 6 Pour ce qui se rapporte à la période couverte par ce *Cahier*, l'après-guerre, elle est de plus en plus fréquentée par les historiens de l'entreprise qui, dans cet espace du « temps présent », introduisent de moins en moins de frontière entre le passé et le très actuel<sup>7</sup>. Ils sont de la sorte appelés à rencontrer sans cesse plus intensément les chercheurs en gestion, les anthropologues et les sociologues. Dans cet espace temporel incertain, difficile à problématiser historiquement, il convient d'élaborer des questionnaires qui sont appelés à rejoindre ceux d'autres secteurs de la recherche comme l'histoire des sciences, l'histoire politique et l'histoire des techniques (attendu que nous admettons de nous trouver d'emblée dans de l'histoire sociale)<sup>8</sup>.
- 7 Les phénomènes d'après-guerre sont massifs. Ils sont à la mesure de cinquante années de gain phénoménal de puissance de l'Occident, marquées par une mutation d'une importance considérable puisqu'il s'agit de la maîtrise des problèmes essentiels de la production des biens matériels. Déploiement des grands systèmes ; usages de la recherche opérationnelle et d'outillages stratégiques sophistiqués ; affinage de la planification d'entreprise jusqu'à sa remise en cause qui n'est pas sans être liée à l'apparition de l'informatique de gestion et de l'informatique de production et à leur intégration ; intensification de la recherche industrielle ; professionnalisation de la gestion des ressources humaines avec développement des sciences et des techniques *ad hoc* ; systématisation de l'automation aux fins d'éliminer les humains des dispositifs de production et plus largement du traitement des matières et des données ; déploiements et crises des relations industrielles paritaires comme de la syndicalisation ; recomposition majeure des relations d'emploi ; remise en cause des hiérarchies ; basculement des

relations entre production et marché d'un côté, production et services de l'autre : il s'agit ici de l'énoncé de seulement quelques-unes des manifestations avec lesquelles l'histoire est aux prises. Il s'impose qu'elle travaille de conserve avec les autres sciences sociales et les sciences de la gestion qui connaissent de leur côté des inflexions décisives, posant leur candidature pour être comprises parmi les sciences sociales. Mais il ne s'impose pas moins qu'elle réfléchisse à la singularité de sa démarche parmi toutes les autres.

8 **3.**

- Les textes qui suivent sont aux prises avec ce que les sciences sociales ont été en mesure d'élaborer jusqu'ici pour élucider ces processus complexes et leur portée sur les hommes (Éric Godelier sur le rapport entre les démarches propres de la science sociale qu'est l'histoire et de la gestion). Ils ne sont que des esquisses, des repères transitoires dans le cours de questionnements renouvelés.
- Qu'en est-il, ainsi, des formes fonctionnelles renforcées, légitimées en quelque sorte, par la seule taille que prennent les plus grandes entreprises et devenues des évidences de la pratique organisationnelle (Pierre-Antoine Dessaux et Jean-Philippe Mazaud, Kostas Chatzis) ? Les professionnels épousent ces formes en y investissant leur métier ou bien les réfutent de fait en les interrogeant depuis leur métier.
- Comment s'opère la rencontre improbable entre psychologie expérimentale, classification des hommes, hiérarchisation et théorie de l'information (Éric Pezet) ? Ou bien comment la suture imprévisible entre la théorie de l'information et les pratiques industrielles contribue à former un « objet de gouvernement » qui soutient la reconstruction de l'édifice des classifications en 1975.
- Comment décrire l'espace des batailles pour la définition du travail quand les acteurs sont non seulement porteurs d'« informel », comme disait l'ancienne sociologie du travail, de « non-prescrit », comme le dit l'ergonomie, mais encore d'interprétations de leur métier (Isabel Georges) ? Ou comment les opératrices des renseignements téléphoniques s'appuient sur la manière dont elles configurent leurs pratiques pour s'opposer aux définitions portées par les organisateurs et par les techniques.
- Comment décrire les décisions des entreprises quand, du fait de leur portée sur le social, elles embarquent des acteurs venus de cercles de plus en plus larges au point de brouiller les frontières, acteurs qui jouent leur jeu plus ou moins secrètement, plus ou moins violemment (Cédric Lomba) ? Il en résulte une dissolution de la localisation de la décision comme de la firme même.
- Comment étendre à l'État les approches par l'organisation pour prendre à revers les démarches traditionnelles et renouveler les perspectives (Patrick Fridenson, qui complète ainsi « Les apports de l'histoire des entreprises » à paraître en 2001 in *Sociologies du travail. Les quarante premières années*) ? En commun entre l'entreprise et l'État, on retrouve les univers de l'incertitude interne et externe, le flou dans les limites de l'action, les logiques écartelées de la gouvernance, de plus en plus les paradigmes de la productivité, etc.

- 9 De nouvelles méthodes se cherchent pour mieux serrer le long présent qui prend déjà la forme de l'histoire et l'histoire qui se fait présent : analytiques diverses des pratiques en interaction, étude des interventions dans le paysage des savoirs et plus généralement des références pour l'action, reformulation de l'étude des pratiques « dominées » au profit d'une considération qui saisit la composition du social dans l'engrènement à la fois coopératif et conflictuel des savoir-faire, des contrôles, des formes d'organisation de soi-même et des autres...

- 10 Il faut cependant reconnaître que ce recueil ne porte pas assez d'attention aux salariés. Nous nous serons montrés incapables de tenir sur eux (employés, ouvriers et en général non cadres, femmes) l'attention que nous nous étions promise. Un seul texte élabore son propos sur l'organisation en partant du travail de composition et d'interprétation de leur activité par les employées<sup>9</sup>. Il est certain que nous n'avons pas rempli tous nos objectifs de court terme. Raison de plus pour poursuivre l'échange et en déployer avec audace toutes les directions de recherche.

---

## NOTES

1. Parler, en un sens plus large, d'histoire industrielle introduirait à une autre vague de problèmes : voir par exemple les travaux sur la démographie des entreprises, Philippe Jobert (dir.), *Annuaire statistique de l'économie française aux xix<sup>e</sup> et xx<sup>e</sup> siècles*, vol. 3, *Les Entreprises aux xix<sup>e</sup> et xx<sup>e</sup> siècles*, Paris, Presses de l'École normale supérieure, 1991, 294 p.
2. Patrick Fridenson, « Les organisations, un nouvel objet », *Annales ESC*, novembre-décembre 1989, p. 1461-1477.
3. Voir en particulier les deux numéros de la *Revue française de gestion* largement consacrés à l'histoire, n° 70, septembre-octobre 1988, « Les racines de l'entreprise » et, n° 96, novembre-décembre 1993, « L'écho de la gestion dans les autres sciences ». Rappelons aussi l'ancienne collaboration du Centre de gestion scientifique de l'École des Mines et du Centre de recherche en gestion de l'École Polytechnique avec les historiens, quelques-uns de leurs membres pratiquant d'ailleurs eux-mêmes la recherche historique, comme en témoigne la composition du groupe de recherche *Lectures en histoire de l'organisation*. Un lieu important de la rencontre est encore le GERPISA – Réseau international (Groupe d'études et de recherches permanent sur l'industrie et les salariés de l'automobile), accueilli depuis l'origine par le Centre de recherches historiques.
4. L'expression d'« histoire historienne » est de l'un des membres du groupe de travail, chercheur en gestion. Les historiens participaient bien, pour une large part d'entre eux, de la « critique désarmée » dont parlent Luc Boltanski et Ève Chiapello, *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999, 843 p., pour les années 1980 et au-delà.
5. Voir dans ce sens Delphine Gardey, *Un monde en mutation : les employés de bureau en France, 1890-1930. Féminisation, mécanisation, rationalisation*, doctorat d'histoire sous la direction de Michelle Perrot, université Paris VII, 1995 et Odile Join-Lambert, *Le receveur des Postes, entre l'État et l'usager (1944-1973)*, doctorat d'histoire sous la direction de Patrick Fridenson, EHESS, 1999.
6. David Montgomery, *Workers Control in America : Studies in the History of Work, Technology, and Labor Struggles*, Cambridge, Cambridge University Press, 1979, 190 p. ; Id., « Quels standards ? Les ouvriers et la réorganisation du travail aux États-Unis (1900-1920) », *Le Mouvement social*, n° 102, janvier-mars 1978, p. 101-127 ; voir aussi Lenard R. Berlanstein, *Big Business and Industrial Conflict in Nineteenth Century France. A Social History of the Parisian Gas Company*, Berkeley, University of California Press, 1991, 348 p.
7. Voir sur ce plan la thèse de Nicolas Hatzfeld, *Organiser, produire, éprouver. Histoire et présent de l'usine de carrosserie de Peugeot à Sochaux, 1948-1996*, doctorat d'histoire sous la direction de Patrick Fridenson, EHESS, 2000, 667 p.

8. Cela suppose, de la part des historiens, d'historiciser sans cesse non seulement les productions intellectuelles anciennes de la gestion, mais aussi les plus actuelles, avant de les admettre éventuellement en la Jérusalem de leur outillage de pensée.
9. Une autre intervention aux journées n'a pas abouti à publication.